

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT. KIG adalah Perusahaan *operational holding* yang berdiri tahun 2017 oleh bapak MW dan bapak ES. Perusahaan ini berfokus mendanai 3 anak perusahaannya yang bergerak di industri geospasial di Indonesia. Perusahaan ini berdiri dikarenakan PT. KNI dan PT. SNI bersepakat untuk menciptakan *holding* agar kedua perusahaan tersebut dapat diintegrasikan dalam hal *supporting team*. Hal ini dilakukan agar anak perusahaan dapat fokus menjalankan operasional bisnisnya dan PT. KIG memberikan bantuan berupa *supporting team* seperti *Human Resource Development*, *FAT (Finance, Accounting, and Taxbes)*, dan *General Affair*

Saat ini PT. KIG memiliki tiga anak perusahaan yang aktif termasuk PT. KNI, PT. SNU dan, sekarang bertambah dengan adanya PT. GKI. Dengan menggabungkan tiga perusahaan yang bergerak dalam industri yang serupa tersebut dapat mempermudah perencanaan dan pengelolaan operasional di masa mendatang. Oleh karena itu penggabungan pasar industri geospasial yang ada di Indonesia ini juga bisa membuat posisi dari *holding company* dan anak perusahaannya menjadi lebih kuat dan juga luas.

Pencapaian holding ini dimulai pada tahun pertamanya dimana salah satu anak perusahaannya yaitu PT. KNI mendapatkan proyek dari kementerian yang bernilai diatas 100 miliar rupiah. Selain itu anak perusahaan yang lain yaitu PT. SNU juga yang pertama kali membawa alat geospasial dari cina untuk masuk ke pasar alat geospasial di Indonesia yang masih didominasi oleh alat dari Amerika Serikat. Hal ini menyebabkan pergeseran minat konsumen untuk beralih menggunakan alat dari cina karena harganya yang lebih terjangkau dengan spesifikasi alat yang serupa. Setelah itu pada tahun 2024 anak perusahaan terbarunya mmendapatkan proyek yang besar dari salah satu BUMN di Indonesia. Dengan pencapaian ini perusahaan sudah mendapatkan pangsa pasar yang cukup baik dibandingkan kompetitornya

yang lain yang masih berdiri sendiri dan tidak mengkolaborasikan industry geospasial menjadi satu kesatuan.

Secara demografi pegawai PT. KIG di dominasi oleh generasi Z dan generasi milenial termasuk pendiri dan jajaran direksi dari perusahaannya itu sendiri yang masih berusia 30 tahun. Hal ini juga yang menjelaskan bahwa tidak adanya kesenjangan generasi diantara *staff level*, *middle level* dan *Top level*. Akan tetapi karena hal tersebut juga perusahaan ini memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi yang menyebabkan kebijakan sangat sulit di terapkan.

PT. KIG menjalankan tugasnya sebagai *operational holding* dengan menjadi pemimpin grup perusahaan. Tugas pertama *operational holding* adalah membuat rencana yang berlaku umum pada setiap anak perusahaan. Selain itu, untuk anak perusahaan harus menjalankan semua rencananya dengan beberapa strategi masing-masing. Tugas *operational holding* adalah mengurus manajemen operasional pada suatu perusahaan, hal ini dilakukan untuk mengurangi resiko terjadinya kebangkrutan atau kerugian pada anak perusahaan. Sebagai *operational holding*, PT. KIG mempunyai status kepemilikan saham pada anak perusahaan hanya dalam bentuk investasi dan sangat jarang terlibat langsung dalam pengelolaan operasional anak perusahaan.

## **1.2. Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan sebagai entitas organisasi pada dasarnya mengalami perkembangan yang tidak jauh berbeda dengan makhluk hidup. Ia tumbuh, berkembang, menua, bahkan dapat mengalami kemunduran atau “kematian” apabila tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan maupun dinamika internal. Dalam kerangka inilah konsep *Corporate Life Cycle* menjadi relevan untuk dianalisis. Menurut Adizes (1996), setiap organisasi memiliki siklus kehidupan yang terdiri dari tahapan-tahapan perkembangan, di mana masing-masing tahap memiliki karakteristik, tantangan, serta transisi masalah yang khas. Seiring dengan bertambahnya usia organisasi, kemampuan fleksibilitas cenderung menurun

sementara kebutuhan akan kontrolabilitas meningkat. Ketidakseimbangan antara keduanya dapat menyebabkan gangguan dalam keberlangsungan organisasi. Setelah tujuh tahun berdiri PT. KIG belum melakukan pemetaan yang jelas mengenai posisi perusahaan dalam *Corporate Life Cycle*. Padahal, pemahaman ini penting untuk mengetahui karakteristik, tantangan, dan kebutuhan strategis perusahaan di setiap tahap pertumbuhan.

Seperti yang sudah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, PT. KIG adalah perusahaan yang sudah berdiri selama tujuh tahun dan mengalami berbagai dinamika organisasi. Berdasarkan hasil diskusi dengan salah satu jajaran direksi, ditemukan bahwa perusahaan saat ini menghadapi sejumlah permasalahan internal yang cukup signifikan. Permasalahan utama yang dihadapi adalah ketidakjelasan pembagian tugas dan tanggung jawab antar karyawan, yang menyebabkan ketimpangan beban kerja serta munculnya rasa demotivasi. Karyawan dengan beban kerja lebih berat merasa tidak dihargai karena memperoleh kompensasi yang sama dengan karyawan lain yang memiliki beban lebih ringan. Hal ini mengindikasikan belum adanya sistem manajemen berbasis kompetensi yang berjalan secara efektif. Lebih lanjut ketidakjelasan tanggung jawab ini juga menjadi alasan karyawan untuk membebankan tugasnya kepada karyawan lain. Dengan adanya fenomena ini menandakan bahwa fleksibilitas perusahaan ini masih tinggi dan tidak diimbangi dengan kontrolabilitas perusahaan. Oleh karena itu peneliti menyarankan untuk menggunakan teori Adizes (1996) karena dalam teori tersebut untuk mencapai titik *prime* perusahaan harus dapat menyeimbangkan fleksibilitas dan kontrolabilitas

Selain itu, terdapat kebingungan dalam struktur organisasi terkait siapa yang memiliki otoritas atas pengambilan keputusan atau pelaksanaan tugas tertentu. Masalah ini diduga berakar dari ketidakjelasan visi dan misi perusahaan, serta belum adanya struktur organisasi dan sistem manajemen yang terintegrasi secara baik. Salah satu dampak nyata dari kelemahan manajerial ini adalah kegagalan proses IPO anak perusahaan PT. KIG pada bulan April lalu. Proses tersebut gagal karena adanya kelalaian administratif dari salah satu pegawai yang tidak merespon

permintaan dokumen dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam tenggat waktu yang ditentukan. Akibatnya, perusahaan harus mengulang proses audit sebagai syarat pengajuan kembali. Hal ini mengindikasikan bahwasannya sisi *Administer* perusahaan tidak dioptimalkan dengan baik sehingga dibutuhkan analisa mendalam terkait gaya manajerial (PAEI) yang dikemukakan Adizes (2015) agar peneliti dapat mendiagnosa masalah dan memberikan rekomendasi agar gaya manajerial dapat dioptimalkan dengan baik. Oleh karena itu dengan kegagalan IPO dan berbagai masalah internal, PT. KIG membutuhkan formulasi strategis yang tidak hanya reaktif tetapi juga proaktif dan preventif, yang mempertimbangkan siklus hidup organisasi, kapabilitas SDM, dan tantangan manajerial saat ini.

Masalah-masalah tersebut tidak hanya mencerminkan kelemahan dalam aspek administratif, namun juga menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan founder perusahaan dengan kapasitas aktual sumber daya manusia (SDM) yang tersedia. Karyawan merasa kesulitan mengejar ekspektasi manajemen, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan motivasi kerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Tricahyono dan Purnamasari (2018) yang menyatakan bahwa banyak perusahaan gagal bertahan karena tidak mampu mengenali, memahami, maupun menangani perubahan lingkungan di luar maupun di dalam organisasi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sisi *Entrepreneur* tidak seimbang dengan sisi *Administer* dalam konteks gaya manajerial (PAEI) sehingga perusahaan belum mampu untuk berada pada titik terbaik yaitu *prime*.

Dalam konteks ini, pendekatan *Corporate Life Cycle* dari Ichak Adizes menjadi penting untuk digunakan sebagai alat diagnosis organisasi. Teori ini mengemukakan bahwa sebuah organisasi akan melalui sepuluh tahap perkembangan, yakni: *Infancy, Courtship, Go-Go, Adolescence, Prime, Stable (The Fall), Aristocracy, Early Bureaucracy, Bureaucracy, dan Death* (Raharja, 2010). Setiap tahap memerlukan penekanan gaya manajerial yang berbeda, dengan empat aspek utama yang saling memengaruhi yaitu: *Purposeful (P), Entrpreneur (E), Administer (A), dan Integrate (I)*. Keseimbangan antara keempat aspek ini menjadi

kunci bagi perusahaan untuk mencapai tahap puncak (Prime) dan mempertahankannya selama mungkin.

Meskipun teori *Corporate Life Cycle* memberikan kerangka diagnostik dan prediktif yang kuat terhadap kondisi organisasi tetapi masih banyak organisasi termasuk PT. KIG, yang belum mengintegrasikan pendekatan ini dalam formulasi rencana strategis perusahaan. Padahal, strategi organisasi yang efektif seharusnya disusun dengan mempertimbangkan posisi aktual perusahaan dalam siklus kehidupannya. Seperti disampaikan Farideh (2015), diabaikannya model *Corporate Life Cycle* dalam proses perumusan rencana strategis seringkali menjadi penyebab utama kegagalan implementasi strategi tersebut. Padahal, strategi merupakan proses pengambilan keputusan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Eriksson et al., 2020).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui posisi PT. KIG dalam siklus kehidupan organisasi berdasarkan teori *Corporate Life Cycle* dari Adizes, serta merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi aktual perusahaan dan sesuai dengan tahapan organisasi saat ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PT. KIG dan perusahaan-perusahaan lain dalam mengidentifikasi posisi siklus hidup mereka dan menyusun strategi organisasi yang lebih adaptif, proaktif, dan berkelanjutan.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini berfokus untuk mengatasi permasalahan yang ada pada PT. KIG yaitu menyeimbangkan fleksibilitas dan kontrolabilitas perusahaan dengan cara melihat bagaimana keadaan tersebut menggunakan analisis fase tahap siklus hidup. Selanjutnya peneliti ingin mengetahui bagaimana keadaan gaya manajerial perusahaan dan keadaan implmentasi manajerialnya guna mengetahui konflik atau potensi konflik perusahaan. Sehingga peneliti akan menemukan rekomendasi penyelesaian konflik yang efektif guna membawa perusahaan ke titik terbaiknya. Dari perumusan

masalah diatas peneliti menemukan bahwa terdapat 5 pertanyaan penelitian yang harus dijawab, yaitu:

1. Dimanakah tahap *corporate life cycle* PT. KIG?
2. Bagaimana gaya manajerial (PAEI) PT. KIG?
3. Bagaimana Implementasi Manajemen (CAPI) PT. KIG?
4. Apa potensi konflik yang akan terjadi pada PT. KIG?
5. Apa strategi PT. KIG untuk mencapai tahap terbaiknya yaitu *prime*, mempertahankan titik tersebut selama mungkin, atau mengembalikan ke tahap *prime* jika sudah melewati fase tersebut?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan masalah yang sudah disusun sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa untuk memberikan rekomendasi strategi agar perusahaan berada pada titik *prime*, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengatahui tahap *corporate life cycle* PT. KIG
2. Mengetahui keadaan (PAEI) pada PT. KIG
3. Mengetahui keadaan (CAPI) pada PT. KIG
4. Mengetahui potensi konflik yang akan terjadi pada PT. KIG
5. Memberikan rekomendasi strategi kepada PT. KIG untuk mencapai titik terbaiknya yaitu *prime* atau mempertahankan titik tersebut selama mungkin.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, antara lain menambah wawasan untuk peneliti serta dapat memahami *corporate life cycle* PT. KIG sekaligus memberikan rekomendasi strategi yang baik untuk agar mencapai siklus hidup terbaiknya. Selain memberikan manfaat yang umum, penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat berupa aspek akademis dan aspek praktis.

### **1.5.1. Aspek Akademis**

Dengan hasil penelitian ini diharapkan teori *corporate life cycle* dan teori formulasi strategi dapat diintegrasikan dengan lebih sempurna. Selanjutnya seperti yang sudah disinggung sebelumnya bahwa diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan teori tentang *corporate life cycle* dan pentingnya dalam melakukan formulasi strategi. Kedepannya peneliti berharap penelitian ini dapat diimplementasikan di lebih banyak perusahaan di Indonesia.

### **1.5.2. Aspek Praktis**

Dengan hasil penelitian ini diharapkan PT. KIG dapat memformulasikan strateginya dan mencapai titik *prime* dan mempertahankan posisi itu selama mungkin sehingga PT. KIG dapat terus memberikan manfaatnya bagi industry geospasial di Indonesia. Selain PT. KIG peneliti juga berharap agar perusahaan di berbagai sektor dapat mengimplementasikan penelitian ini agar dapat membawa perusahaan nya menuju titik *prime*.

## **1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari 5 bab dan beberapa sub-bab, berikut sistematika penulisan dalam penelitian ini:

### a) BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

### b) BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c) BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data

d) BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e) BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.